

INTERKULTURELLE ROUTINEN IN DEUTSCHEN UND AMERIKANISCHEN UNTERNEHMEN IN JAPAN

Alois Moosmüller

Abstract: This article investigates how Japanese, German and American managers or experts working in German and American companies in Japan cope with the intercultural challenges by using "intercultural routines," i.e., conceptualizations of perturbations in German-Japanese and American-Japanese collaboration. The different perspectives of the respective actors on the intercultural challenges of daily practice, as well as the different ways of coping with these challenges, are contrasted and reveal the contradictory function of intercultural routines: on the one hand, they serve to uphold individual and organizational performance; and on the other hand they undermine this very performance. It is concluded that intercultural learning, particularly by making explicit the culturally different tacit concepts comprising intercultural routines, can resolve this contradiction and make intercultural collaboration more efficient.

1. EINLEITUNG

Die interkulturellen Herausforderungen, die von deutschen und amerikanischen Unternehmen in Japan bewältigt werden müssen, sind Gegenstand zahlreicher Untersuchungen (siehe z. B. Black und Mendenhall 1993; Clarke und Hammer 1995; Dirks 1995; Goldman 1994; Kumar und Steinmann 1985; Moritz 1996). Dabei werden die Einstellungen und Handlungsweisen japanischer und deutscher bzw. amerikanischer Firmenangehöriger kontrastiert und daran verdeutlicht, wie sehr sich die japanische Geschäftskultur von der westlichen unterscheidet. In manchen Studien wird darüber hinaus verglichen, ob deutsche Manager und Spezialisten mit kultureller Differenz anders umgehen als amerikanische (Moosmüller 1997a, 1997b, 1998, 2000). Ausgehend von den genannten Arbeiten, soll in diesem Beitrag der Frage nachgegangen werden, wie deutsche und amerikanische Unternehmensentsandte – die im weiteren auch Expatriates genannt werden – und ihre japanischen Kollegen die alltäglichen interkulturellen Herausforderungen in ihren Unternehmen in Japan meistern, d.h. wie sie kulturell fremde Handlungsweisen erleben und erklären und wie sie ihre eigenen Handlungsweisen modifizieren. Anders gestellt lautet die Frage also, mit welchen Konzeptualisierungen von kultureller Differenz bzw. kultureller Andersheit es den Akteuren gelingt, die im alltäglichen

interkulturellen Handeln auftretenden Irritationen aufzulösen, zu minimieren oder zu vermeiden.¹

In der hier anzustellenden Betrachtung bilden die deutschen und amerikanischen Unternehmen den Rahmen, in dem die interkulturellen Herausforderungen bewältigt werden müssen. In diesem Rahmen können vier distinkte Kulturen festgestellt werden, die sich teils überschneiden und teils nebeneinander bestehen:

- 1) die deutsch-japanische bzw. amerikanisch-japanische Unternehmenskultur, die sich aus der gemeinsamen globalen strategischen Orientierung und den damit zusammenhängenden Unternehmenspraktiken ergeben und sich in einer gemeinsamen „Philosophie“ bzw. einer formellen Unternehmenskultur niederschlagen;
- 2) die japanische Kultur, die in der Lebenswelt außerhalb der Firma eine unhinterfragte Selbstverständlichkeit darstellt und von den meisten japanischen Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten verinnerlicht wurde und die sich als „persönliche Kultur“ (Stagl 1992) oder als „Kultur im Kopf“ (Goodenough 1964) bzw. als „kulturelle Programmierung“ (Hofstede 1993) geltend macht;
- 3) die deutsche bzw. amerikanische Kultur, in die die Entsandten enkulturiert wurden und die nun deren „mentale Programmierung“ darstellt, allerdings mit einem wesentlichen Unterschied zu Punkt (2): sie sind nicht wie die japanischen Firmenangehörigen von ihrer primären Kultur umgeben, was bedeutet, daß ihr Kulturzentrismus (die selbstverständliche Gültigkeit der eigenen Werte, Haltungen und Handlungsweisen) mehr in Frage gestellt ist als der Kulturzentrismus der Japaner;
- 4) die deutsch-japanische oder amerikanisch-japanische Diskurskultur, die die wesentliche Betrachtungsebene in diesem Artikel darstellt; damit sind insbesondere die Regelmäßigkeiten und Konventionen und die damit einhergehenden Erklärungsmuster gemeint, die sich aus dem interkulturellen Alltag ergeben und die helfen, diesen Alltag zu bewältigen, die also eine wesentliche Rolle bei der Regelung des interkulturellen Miteinanders im beruflichen Alltag spielen. Solche Erklärungen und Regelungen des interkulturellen Alltagshandelns werden hier „interkulturelle Routinen“ genannt.

¹ Aus konstruktivistischer Sicht haben Konzeptualisierungen (die Interpretation, die Ursachenerklärung von Ereignissen) die Funktion, dem Individuum, dessen Seinserleben aus einer unaufhörlichen Folge von „Perturbationen“ besteht, die Mittel bereit zu stellen, sein stets gefährdetes Gleichgewicht immer wiederherstellen und erhalten zu können (Glaserfeld 2001: 61).

Routinehandlungen erleichtern den Arbeitsalltag und erschweren ihn zugleich. Einerseits entlasten sie den Handelnden, weil sie automatisch und zeitökonomisch ablaufen, und andererseits können sie ihn belasten, weil sie mit geringerer innerer Beteiligung und mit geringerer Aufmerksamkeit einhergehen und somit weniger effektiv und fehleranfälliger sein können (Fiedler 1995; Reason 1990; Volpert 1987). Diese Ambivalenz zeigt sich auch bei interkulturellen Routinen, obwohl sie im Vergleich mit Arbeitsroutinen auf einer abstrakteren Ebene anzusiedeln sind, da sie ja nicht direkt aus konkreten Arbeitshandlungen entstehen, sondern aus den die Arbeitshandlungen begleitenden bzw. diesen vorausgehenden Reflexionen und Kommunikationsprozessen. Einerseits erscheinen die interkulturellen Routinen wie synergetische Lösungen, die für alle Beteiligten vorteilhaft sind, und andererseits scheinen sie genau das Gegenteil zu bewirken, nämlich Lösungen zu erschweren, Probleme zu zementieren und die Arbeitszufriedenheit der Beteiligten zu verringern. Wie sind solche interkulturellen Routinen beschaffen und wie wirken sie sich auf die interkulturelle Handlungspraxis aus? Diesen Fragen soll anhand einiger Beispiele aus der Unternehmenspraxis nachgegangen werden.²

2. INTERKULTURELLE ROUTINEN

Der Mensch ist ein Sinn konstruierendes Wesen, das Angst vor dem Nichts bzw. der Leere (griech. *chaos*) hat und deshalb gezwungen ist, seine Welt beständig zu erklären und zu interpretieren, also Ordnung (griech. *kosmos*) herzustellen (Berger und Luckmann 1987; Schütz und Luckmann 1979). Da der Mensch aber nicht nur schöpferisch und aktiv, sondern auch

² Die Beispiele stammen aus einer in den Jahren 1992 bis 1996 durchgeführten empirischen Untersuchung von Moosmüller (1997a) zur deutsch-japanischen und amerikanisch-japanischen Interaktion in deutschen und amerikanischen Unternehmen in Japan. Moosmüller führte u.a. über 80 nicht-standardisierte Interviews durch: in 13 deutschen bzw. deutsch-japanischen Firmen mit 22 deutschen Entsandten und 20 japanischen Mitarbeitern sowie in 12 amerikanischen bzw. amerikanisch-japanischen Firmen mit 19 amerikanischen Entsandten und 21 japanischen Mitarbeitern. Die meisten der interviewten Personen waren in Managementpositionen tätig: etwa drei von vier bei den Entsandten und etwa zwei von drei bei den japanischen Mitarbeitern. Die Interviews fanden meist in den Firmen während der Arbeitszeit statt und dauerten zwischen einer Stunde und zweieinhalb Stunden. Mit etwa zehn japanischen, deutschen und amerikanischen Informanten wurden außerhalb der Arbeitszeit weitere vertiefende Gespräche geführt. Genauere Angaben zur Methode der Untersuchung finden sich in Moosmüller 1997a: 65–70.

einfallsarm und bequem ist, verläßt er sich dabei auch auf schon vorhandene Sinn-Konstrukte, bewegt sich also vorwiegend innerhalb eines bereits konstituierten Sinn-Horizonts. Dennoch wirft der Alltag immer wieder fundamentale Sinnfragen auf. Für das Alltagsdenken ist die Welt gewissermaßen zweigeteilt: Zum einen besteht sie aus bekannten, bereits in den Sinn-Horizont integrierten Phänomenen und zum anderen aus unbekanntem Phänomenen, die noch außerhalb dieses vom „gesunden Menschenverstand“ abgesteckten Horizonts (Geertz 1987) liegen, deshalb irritierend und beunruhigend wirken und die Menschen herausfordern, ihren Sinn-Horizont zu erweitern, d.h. das Unbekannte zu erklären, zu deuten und handelnd mit ihm umzugehen. Das erfordert zuerst viele Anstrengungen: Situationen, Handlungen, Motive, Kontexte müssen neu interpretiert, und adäquate Strategien müssen entwickelt werden. Wenn das geleistet ist, verschwinden die Irritationen, der Sinn-Horizont ist erweitert und damit auch der Wirkungsbereich von Routinen.

Der interkulturelle Berufsalltag in den deutschen und amerikanischen Unternehmen in Japan ist in vieler Hinsicht routinisiert, d.h. die durch kulturell differente Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster verursachten Irritationen werden zum großen Teil gar nicht als solche bemerkt, da sie schon „aufgelöst“ wurden, also bereits gedeutet, erklärt und Handlungsmöglichkeiten gefunden wurden. Irritationen werden nicht in einem objektiven Sinn aufgelöst, sondern in einem subjektiven Sinn als (Wieder-) Herstellung des kognitiven und emotionalen persönlichen Gleichgewichts einer Person, die sich ihre Welt „zurechtlegt“. Damit ist bereits das Ende eines Prozesses beschrieben, in dessen Verlauf sich Routinen herausbilden. Wir können uns z.B. eine deutsche Firma vorstellen, die in den 1980er Jahren beginnt, ihre Japanaktivitäten aufzubauen, ihre ersten Fach- und Führungskräfte nach Japan entsendet, die ersten japanischen Mitarbeiter einstellt. Die Irritationen sind noch nicht aufgelöst, neue Deutungen, Erklärungen und Handlungsstrategien müssen gefunden werden. Natürlich wird hier nur für den Zweck der Modellbildung von „neu“ gesprochen. Tatsächlich greift jeder Entsandte und jeder japanische Mitarbeiter bereits auf vorgeformte gesellschaftliche Wissensbestände, wie z.B. die in den Medien konstruierten Länderimages, zurück.

Im Laufe der Jahre werden aus diesen neuen situativen, persönlichen und mehr oder weniger einzigartigen Interpretationen und Handlungsentwürfen Routinen. Unsere deutschen Expatriates behalten ihre Erfahrungen nicht für sich, sondern tauschen sich mit anderen Personen aus, die sich in einer ähnlichen Situation befinden, ähnliche Irritationen erleben und ebenso bemüht sind, ihr Gleichgewicht wiederherzustellen. Dasselbe kann von den japanischen Mitarbeitern gesagt werden. Der gemeinsame interkulturelle Berufsalltag wirft viele Fragen auf, die aber von den

deutschen Entsandten vielfach anders beantwortet werden als von den japanischen Mitarbeitern. Neben der interkulturellen deutsch-japanischen (oder amerikanisch-japanischen) Alltagskommunikation bilden sich zwei unterschiedliche (Meta-)Diskurse heraus. Im deutschen (bzw. amerikanischen) Diskurs werden andere Interpretationen von interkulturellen Problemen favorisiert als im japanischen Diskurs. Mit der Zeit verdichten sich diese unterschiedlichen Interpretationen zu einer Art von interkulturellem Problemlösungswissen, das nicht bzw. kaum mehr hinterfragt wird und auf das die Akteure beständig zurückgreifen, um Probleme des Alltags zu lösen. Die Akteure erleben weniger Irritation, weil sie jetzt über interkulturelle Routinen verfügen.

Kulturelle Überschneidungssituationen erzeugen Irritation. Der Handelnde ist bestrebt, die Irritation aufzulösen oder wenigstens zu minimieren. Dazu muß er Ursachen und Hintergründe der Irritation verstehen, d.h. in den für ihn existierenden Sinn-Horizont integrieren, wofür er sich des ihm zugänglichen Wissensbestandes bedient. Dieser Wissensbestand kann in zwei Kategorien eingeteilt werden: erstens in einen monokulturellen, der sich im Kontext der Herkunftskultur entwickelt hat, und zweitens in einen interkulturellen, der sich im Kontext der kulturellen Überschneidungssituation herausgebildet hat.

Bei der ersten Kategorie – dem monokulturellen Wissensbestand – müssen zwei Aspekte unterschieden werden. Der erste Aspekt bezieht sich auf die im Herkunftsland durch Enkulturation erworbenen Strukturierungen, wie etwa die Übernahme und Ausformung eines kollektiven Habitus (Bourdieu 1979; Elias 1989) oder kognitiver Schemata (Shore 1996). Der zweite Aspekt bezieht sich auf den im Residenzland in Interaktion mit ähnlich denkenden und handelnden Menschen (in der Regel Personen aus derselben Herkunftskultur) erzeugten Wissensbestand (vgl. Jan Assmanns [1992: 56] Begriff des „kommunikativen Gedächtnisses“). Da die meisten Expatriates im Residenzland in Diaspora-Netzwerken verkehren, kann von einem intensiven Austausch unter den Angehörigen derselben Herkunftskultur ausgegangen werden (Cohen 1997; Moosmüller 2002).

Nun zur zweiten Kategorie, dem interkulturellen Wissensbestand, bei dem ebenso zwei Aspekte unterschieden werden müssen: erstens das Wissen, mit dem der Expatriate bereits nach Japan kommt, und zweitens das Wissen, das aus der interkulturellen Alltagspraxis entsteht. Zunächst zum ersten Aspekt. Expatriates haben sich schon vor ihrer Ausreise nach Japan auf vielfältige Weise interkulturelles Wissen angeeignet: Manche waren bereits als Auslandsentsandte tätig, viele haben an interkulturellen Trainings teilgenommen, und die meisten haben sich zu Japan Kenntnisse angeeignet und sich mit den Besonderheiten der fremden Kultur beschäftigt. Dazu bezogen sie sich vorwiegend auf das im Westen zugängliche

Wissen über Japan. Japan gilt im Westen gern als Inbegriff des Fremden, Andersartigen, als prototypische Kontrastkultur. Bei der Konstruktion des im Westen vorherrschenden Japan-Images spielt das Konzept einer einzigartigen japanischen Kultur, wie es im sogenannten Japanerdiskurs (*Nihonjinron*; siehe auch Dale 1986; Kelly 1991; Reed 1993)³ entwickelt wurde, eine wichtige Rolle. Dieser von Intellektuellen und Wissenschaftlern verschiedenster Fachrichtung und Couleur quer durch alle Bildungs- und Sozialschichten getragene Diskurs – Hijjya-Kirschner (1990) versteht darunter die „Erklärung des japanischen Nationalcharakters für Japaner“ – hat bei den Japanern das Bewußtsein erzeugt, im Besitze einer einzigartigen Kultur, Sprache, Wirtschaft, Psyche, Physis usw. zu sein. Diese „Theorien“ wurden auch im Westen aufgegriffen, besonders von amerikanischen Autoren, die sich mit interkultureller Kommunikation beschäftigten, und die damit ihre Ausführungen zur kulturellen Differenz illustrierten und kontrastierend dazu die Besonderheiten des amerikanischen bzw. westlichen Kommunikationsstils herausstellten. Die Selbsterfindung der japanischen Kultur kann geradezu als wesentliches Moment der Konstituierung der neuen Wissenschaftsdisziplin Interkulturelle Kommunikation gesehen werden, da in bis dahin nicht gekanntem Maße „authentische“ Beschreibungen und Analysen einer Kontrast-Kultur vorlagen, an der es möglich war, das Profil der eigenen, westlichen Kultur zu gestalten: partnerorientierter japanischer versus selbstorientierter westlicher Stil (Lebra 1993), Inklusions-Rhetorik versus Exklusions-Rhetorik (Gudykunst, Guzley und Ota 1993), Konfliktvermeidungskultur versus Streitkultur und Ritualisierung versus Spontaneität (Condon 1984; Kitano 1993) etc. Leider hat ein großer Teil des japanbezogenen Diskurses im interkulturellen Management und in der interkulturellen Kommunikation solche Konstrukte unkritisch übernommen und daraus eine Mixtur aus vermuteten, behaupteten und tatsächlich gegebenen kulturellen Kontrasten geschaffen.⁴ Dieses von den Expatriates mitgebrachte interkulturelle Wissen, in das die „Selbstorientalisierung“ Japans – Roy Miller (1982: 209–211) spricht von „reverse Orientalization“ – durch *Nihonjinron* eingewoben ist, wird natürlich durch die in Japan gemachten Erfahrungen modifiziert, teils im Sinne einer Verfeinerung, Differenzierung und kritischen Reflexion, teils aber auch im Sinne einer Verhärtung stereotyper Auffassungen.

Damit komme ich zum zweiten Aspekt des interkulturellen Wissensvorrats. Interkulturelles Wissen entsteht aus den interkulturellen Alltags-

³ Anm. der Redaktion: Vgl. auch den Beitrag von Vollmer in diesem Band.

⁴ Zu den Auswirkungen naiver Kulturauffassungen in der Managementliteratur siehe Dirks 1995.

erfahrungen, die situations- und problembezogen reflektiert werden. Hier geht es also nicht um allgemeine Kenntnisse *der* japanischen Kultur und ihrer Andersartigkeit, sondern um die Reflexion und Verarbeitung konkreter Interaktionserfahrungen mit den japanischen Partnern. Solche reflektierten interkulturellen Erfahrungen – im Sinne von Goffmans „Erfahrungsreflexionswissen“ das aus den „Beständen des lebenspraktischen Orientierungswissens“ besteht (Willems 1996) – werden unter den Expatriates beständig ausgetauscht, wobei Wissen im Sinne eines *how-to*-Wissens, das dem einzelnen helfen soll, besser mit den konkreten interkulturellen Herausforderungen des Alltags fertig zu werden, ebenso wichtig ist wie Erklärungswissen, das dem einzelnen helfen soll, irritierende Geschehnisse einzuordnen und zu verstehen. Es ist davon auszugehen, daß dieses innerhalb der Gruppe deutscher oder amerikanischer Expatriates zirkulierende Wissen zum Teil auch außerhalb des Arbeitskontextes, in den Netzwerken der Diasporagemeinden, generiert und modifiziert wird. Damit kann möglicherweise erklärt werden, warum sich die deutschen bzw. amerikanischen Wissensbestände relativ wenig mit den japanischen vermischen.

Aus der Perspektive der Handelnden ergibt sich ein anderes Bild. Die Tatsache, daß sie auf unterschiedliche Wissensbestände zurückgreifen und in unterschiedlicher Weise die interkulturellen Handlungen, Situationen und Kontexte konzeptualisieren, wird von ihnen nur teilweise wahrgenommen. Die Funktion der interkulturellen Routinen besteht ja gerade darin, die Differenzen zu verschleiern. Die routinemäßige Bewältigung des interkulturellen Alltags bewirkt, daß kulturelle Unterschiede unbenutzt bleiben oder isoliert, d.h. verdrängt oder für nicht beachtenswert gehalten werden. Die Routinen stellen so gesehen eine Scheinbewältigung der interkulturellen Herausforderungen dar: Sie helfen den Handelnden, ihr Gleichgewicht aufrechtzuerhalten und die Differenzerfahrung, die dieses Gleichgewicht bedroht, zu minimieren. Um die Unterschiede zwischen den Konzeptualisierungen der deutschen, amerikanischen und japanischen Firmenmitarbeiter hervortreten zu lassen, ist es notwendig, das interkulturelle Handeln aus einer vergleichenden Perspektive zu betrachten. Im weiteren wird beispielhaft aufgezeigt, worin die kulturellen Differenzen bestehen und wie in den deutschen und amerikanischen Firmen mit ihnen umgegangen wird.

3. DER UMGANG MIT KULTURELLER DIFFERENZ

Um keine Kontrastierung zwischen Japan und dem Westen im Sinne des Japanerdiskurses oder mancher Arbeiten zur interkulturellen Kommuni-

kation zu betreiben, werden hier insbesondere auch die deutsch-amerikanischen Unterschiede herausgestellt, die sich im Umgang mit kultureller Differenz geltend machen. Die deutschen und amerikanischen Entsandten in Japan stehen ganz ähnlichen interkulturellen Herausforderungen gegenüber, allerdings zeigen sich in der Art und Weise, wie diese Herausforderungen erlebt, verarbeitet und bewältigt werden, erhebliche Unterschiede. Zum Beispiel haben deutsche Entsandte mehr Probleme als amerikanische Entsandte, den Erwartungen japanischer Mitarbeiter zu entsprechen, als „ganze Person“ in der Firma präsent zu sein und nicht nur als „Arbeitsperson“. Die starke soziale Kohäsion, die in vielen japanischen Arbeitsgruppen herrscht, wird von deutschen wie auch von amerikanischen Expatriates oft als „Intimitätsdruck“ bezeichnet. Allerdings kann festgestellt werden, daß dieser Druck von deutschen Entsandten deutlich belastender erlebt wird als von amerikanischen. Dieser Unterschied spiegelt sich auch in den Aussagen der japanischen Mitarbeiter und Kollegen wider, die deutsche Entsandte sehr oft als „verschlossen und kalt“, amerikanische Entsandte dagegen als „offen und freundlich“ beschreiben. Diese Zuschreibungen bedienen sich sicherlich des verbreiteten Stereotyps vom „lockeren Amerikaner“ und vom „steifen Deutschen“, stellen darüber hinaus jedoch generalisierte interkulturelle Erfahrungen dar, die durchaus ernst zu nehmen sind.

Warum gehen amerikanische und deutsche Expatriates mit dem „Intimitätsdruck“, also mit der in japanischen Arbeitsgruppen vorherrschenden spezifischen Regelung sozialer Distanz, so unterschiedlich um? Weil sie auf Grund ihrer „kulturellen Programmierung“, also auf Grund der Sozialisationserfahrungen, die in spezifisch strukturierten sozialen Räumen stattfand, über einen unterschiedlichen Normalitätshorizont verfügen, dementsprechend auch unterschiedliche Erwartungen an das soziale Handeln anderer haben und sich in unterschiedlicher Weise an diesem sozialen Handeln beteiligen. Soziale Räume in den USA und Deutschland unterscheiden sich u. a. dadurch, daß sich in den USA öffentliche und private Sphäre mehr durchdringen (Kahlberg 1987), was zur Folge hat, daß auch in der Öffentlichkeit eine im Vergleich mit Deutschland geringere soziale Distanz eingenommen wird und man auch im Umgang mit nicht oder wenig bekannten Personen auf privaten bzw. persönlichkeitsnahen Ebenen kommuniziert (Lewin 1936). Das hat zur Folge, daß der Normalitätshorizont der amerikanischen Entsandten der sozialen Praxis in bestimmten japanischen Arbeitskontexten näher ist als der Normalitätshorizont der deutschen Entsandten, die das Bedürfnis nach etwas größerer sozialer Distanz haben und deren räumliches und psychisches Abgrenzungsbedürfnis gegenüber den Kollegen stärker ausgeprägt ist als bei den amerikanischen Expatriates.

Interkulturelle Routinen – Konzeptualisierungen von interkulturellen Handlungen, Situationen und Zusammenhängen, die in einem Kreis von Personen zirkulieren, die sich in einer ähnlichen Situation befinden – helfen den Akteuren, die durch kulturelle Differenz hervorgerufenen Irritationen zu minimieren oder aufzulösen. Die japanischen Mitarbeiter lösen die durch das ungewohnt distanzierte Verhalten der deutschen Expatriates hervorgerufenen Irritationen dadurch auf, daß sie den Expatriates die Eigenschaften „kalt“ und „verschlossen“ zuschreiben. Sie transformieren ein Problem – interpersonale Distanzregulierung –, das auf der Beziehungsebene anzusiedeln ist und damit die Kommunikationspartner gleichermaßen betrifft, in ein Problem, das auf der Charakterebene fixiert wird und damit nur noch die Entsandten betrifft. Die japanischen Mitarbeiter erklären und bewerten das Verhalten der deutschen (oder amerikanischen) Expatriates vor dem eigenen Normalitätshorizont. Der Vorteil dieses Routinisierungsvorgangs besteht darin, daß sie sich nicht dauernd den Kopf über seltsame Verhaltensweisen deutscher Kollegen oder Vorgesetzter zerbrechen müssen. Die Verunsicherung, die im Umgang mit Deutschen bestand, ist damit minimiert, und der interkulturelle Alltag ermöglicht etwas mehr Arbeitszufriedenheit. Der Nachteil besteht darin, daß interkulturelles Lernen und damit auch die Entwicklung von interkultureller Kompetenz behindert wird. Denn die von kulturdifferenten Handlungen, Situationen und Kontexten ausgelösten Irritationen sind die notwendige Voraussetzung dafür, die Existenz eines eigenen, begrenzten Normalitätshorizonts überhaupt realisieren zu können, und ohne sich der limitierenden Wirkung der eigenen Kultur bewußt zu sein, ist interkulturelles Lernen unmöglich.

Fallbeispiel 1

In den 1980er und frühen 1990er Jahren, als Japans Ökonomie noch boomte, hatten ausländische Unternehmen in Japan erhebliche Probleme, geeignete Mitarbeiter auf dem lokalen Arbeitskräftemarkt zu rekrutieren, denn für japanische Arbeitnehmer war es attraktiver, für einheimische Unternehmen zu arbeiten. Ausländische Unternehmen hatten nur wenig Chancen, Absolventen an Top-Universitäten zu rekrutieren, sie mußten sich mit Abgängern weniger prestigeträchtiger Hochschulen begnügen. Deutsche wie auch amerikanische Entsandte waren mit dieser Situation sehr unzufrieden. Darüber hinaus wurde überall in den deutschen und amerikanischen Unternehmen geklagt, daß die japanischen Mitarbeiter „nicht effektiv funktionierten“, was von deutschen wie amerikanischen Expatriates mit ganz ähnlichen Worten beschrieben wurde: Japanische Mitarbeiter

seien nicht eigenmotiviert, zu sehr hierarchie- und vorschriftenfixiert sowie zu wenig kreativ und kritikfähig. Zwar war die Beschreibung der Problemlage ähnlich, aber die Ursachen dieses „Defizits“ wurden von deutschen und amerikanischen Expatriates ganz unterschiedlich gesehen, und dementsprechend unterschiedlich waren auch die Strategien, mit denen sie das Problem lösen wollten.

Für deutsche Entsandte lag die Ursache in der Tatsache, daß die Mitarbeiter nur von mittel- oder niedrigrangigen Universitäten kamen, was nach ihrem Dafürhalten auch eine schlechtere fachliche Ausbildung bedeutete. Hätte man Absolventen von Top-Universitäten, so dachte man, bestünde das Problem gar nicht. Um dieses vermutete Ausbildungsdefizit zu beheben, gründeten deutschen Unternehmen zusammen mit der Industrie- und Handelskammer 1987 in Tōkyō eine Berufsschule, die jungen japanischen Mitarbeitern mit Hochschulabschluß die Gelegenheit bot, sich in einem einjährigen Kursprogramm zum Bank-, Industrie- oder Großhandelskaufmann nach deutschen Standards ausbilden zu lassen (Alexander 1993). Zur Enttäuschung der Programminitiatoren stellte sich aber nicht der erhoffte Erfolg ein, die Firmen konnten keine Verbesserung der Qualität der Arbeitsleistung der insgesamt ca. 200 Absolventen des Kursprogramms feststellen. Die deutschen Arbeitgeber klagten weiter darüber, daß ihre Mitarbeiter „nicht effektiv funktionierten“. Nach etwa fünf Jahren wurde das Programm schließlich eingestellt: Immer mehr Programmsponsoren hatten Bedenken bekommen, daß die vielen Millionen Mark wohl falsch investiert worden waren.

Amerikanische Expatriates hatten eine ganz andere Einschätzung. Für sie bestand die Problemursache nicht in der angeblich schlechten Ausbildungsqualität mittlerrangiger Universitäten, sondern in „the Japaneseness of the Japanese“. Im Unterschied zu den deutschen Expatriates glaubten sie auch nicht daran, daß die Rekrutierung von Absolventen aus Top-Unis das Problem lösen würde. Sie waren im Gegenteil der Meinung, daß es sich eher verschlimmern würde, da die Studenten dort ja gerade zu den „most Japanese Japanese“ gemacht würden. Ihre Strategie bestand deshalb darin, neue Mitarbeiter gerade nicht in zentralen, sondern in peripheren gesellschaftlichen Bereichen zu rekrutieren, also an den niedrigrangigen Universitäten und insbesondere in der Gruppe der Studentinnen, denn Universitätsabsolventinnen sind in der Regel gut ausgebildet, aber in japanischen Unternehmen werden ihnen kaum Karrierechancen eingeräumt. An der gesellschaftlichen Peripherie, so glaubten amerikanische Expatriates, könne man Leute finden, die „Western minded“ und „America loving“ seien und die damit viel bessere Voraussetzungen für eine erfolgreiche Karriere in amerikanischen Unternehmen mitbrächten als Absolventen von Spitzenuniversitäten.

Fallbeispiel 2

Eine japanisch-deutsche Joint-Venture-Firma verkaufte Anfang der 1990er Jahre in Japan recht erfolgreich in Deutschland hergestellte Sonderfahrzeuge. Es gab nur ein Problem: Die Kunden waren mit der Leerlaufleistung der Motoren nicht zufrieden. Sie beschwerten sich, daß bei längerem Betrieb im Leerlauf die Motoren abstarben. Dazu muß man wissen, daß es in Japan verbreitete Praxis ist, auch bei geparkten Fahrzeugen den Motor laufen zu lassen, nicht selten mehrere Stunden lang. Da die deutschen Motoren für diese Beanspruchung nicht ausgelegt waren, sollten sie entsprechend modifiziert werden. Die japanische Partnerfirma machte praktikable Vorschläge, wie das Problem mittels einiger geringfügiger technischer Änderungen behoben werden könne, und erwartete, daß der deutsche Partner die Motoren in wenigen Monaten umrüsten würde, was technisch und logistisch möglich gewesen wäre. Tatsächlich wurde für die Umrüstung aber mehr als ein Jahr benötigt, wodurch das gemeinsame Geschäft erheblichen Schaden litt. Der japanische Partner war verärgert und fassungslos: Wie konnte es nur passieren, daß auf die Beschwerden der Kunden nicht sofort reagiert wurde und deren Bedürfnisse einfach ignoriert wurden? Man habe ja gewußt, daß man in Deutschland Kunden nicht gerade als Götter ansehe, aber daß man sie so schlecht behandle, habe man sich nicht vorstellen können. Auf der Seite der deutschen Firma herrschte natürlich eine ganz andere Sicht der Dinge vor. Man habe zuerst versucht zu verstehen, warum die Kunden die Motoren einem so exzessiven Betrieb im Leerlauf unterzögen, wo doch „jeder normale Mensch“ versuche, möglichst Treibstoff zu sparen und die Umwelt zu schonen. Entsprechende Nachfragen beim japanischen Partner hätten außer der Versicherung „That is customary in Japan“ keine nachvollziehbaren Erklärungen erbracht. Ohne eine plausible Erklärung für das Kundenproblem habe man aber die zuständigen Personen im deutschen Stammhaus nicht überzeugen können, die nötigen Schritte schnell zu unternehmen.

Da die japanische Firma auch mit amerikanischen Joint-Venture-Partnern Kooperationserfahrungen hatte, wurden natürlich Vergleiche angestellt. Wenn es um den Kunden geht, so wurde gesagt, dann hätten Amerikaner eine ganz ähnliche Grundeinstellung wie Japaner: Was immer der Kunde wolle, bekomme er auch. Fragen nach dem Sinn oder Unsinn von Kundenwünschen zu stellen, hielten Amerikaner ebenso für vergeudete Energie wie Japaner. In der Tat kann festgestellt werden, daß hinsichtlich der Konzeptualisierung des Kunden-Lieferanten-Verhältnisses zwischen japanischen und amerikanischen Unternehmen größere Ähnlichkeiten bestehen als zwischen japanischen und deutschen Unternehmen. Aus japa-

nischer Sicht weigerten sich deutsche Unternehmen, „die Regeln des japanischen Marktes“ zu akzeptieren, und behandelten Kunden generell schlecht. Amerikanische Unternehmen würden dagegen diese „Regeln“ eher akzeptieren und sich im Grunde bemühen, den hohen Erwartungen der Kunden entgegenzukommen. In der folgenden Tabelle wird zusammengefaßt, wie die Kunden-Lieferanten-Beziehungen aus japanischer Perspektive eingeschätzt werden.

Deutsche Lieferantenfirma	Amerikanische Lieferantenfirma	Japanische Lieferantenfirma
akzeptiert Sonderwünsche des Kunden nur unter bestimmten Bedingungen;	akzeptiert Sonderwünsche des Kunden in der Regel;	akzeptiert Sonderwünsche jederzeit und ohne Einschränkung;
reagiert langsam auf Kundenwünsche;	reagiert schnell auf Kundenwünsche;	reagiert sehr schnell auf Kundenwünsche;
hat dem Kunden gegenüber eine unfreundliche, unflexible Grundhaltung;	hat dem Kunden gegenüber eine freundliche, flexible Grundhaltung;	hat dem Kunden gegenüber eine fürsorgliche, devote Grundhaltung;
sieht den Kunden als Bittsteller.	sieht den Kunden als Partner.	sieht den Kunden als Gott.

Fallbeispiel 3

Ein deutscher Manager wurde vom deutschen Stammhaus für etwa ein halbes Jahr zur japanischen Tochtergesellschaft entsandt, um ein Projektteam zu leiten. Das Projekt, dessen Aufgabe die Einführung neuer technischer Verfahrensweisen war, wurde als sehr wichtig eingeschätzt, und das Management der Tochtergesellschaft hatte sich bereit erklärt, die notwendige Unterstützung zu gewährleisten. Als der deutsche Projektleiter in Japan ankam, war das abteilungsübergreifend zusammengestellte Team bereits einsatzfähig. Der Projektleiter beschrieb die Teammitglieder als „jung, motiviert, westlich orientiert, mit sehr guten Englischkenntnissen“. Sein Urteil über die Kollegen auf der Managementebene, die Mitarbeiter aus ihren Abteilungen für das Projektteam bereitgestellt hatten, fiel sehr viel weniger freundlich aus. Er beschrieb sie als „stur, unkooperativ, ty-

pisch japanisch“.⁵ Einige Wochen nach Projektbeginn festigte sich sein Eindruck, daß sie weder Interesse am Projekt noch die Fähigkeit hätten, die Projektdurchführung richtig einzuschätzen. Er versuchte daher nicht mehr, sich noch länger mit den Managerkollegen auseinanderzusetzen, sondern konzentrierte sich auf die Projektarbeit. Das Projekt lief sehr gut, und nach drei Monaten hatte er bereits sehr viel mehr geschafft, als er ursprünglich erwartet hatte. Dann aber kam es zu erheblichen Problemen: Arbeiten verzögerten sich, Teammitglieder wurden plötzlich abgezogen und für „wichtigere“ Aufgaben eingesetzt, Termine platzten etc. Wenn er bei der (deutschen) Geschäftsleitung protestierte, verbesserte sich die Lage kurzfristig, um bald darauf noch schwieriger zu werden. Durch das ständige *stop and go* verzögerte sich das Projekt und konnte erst nach etwa drei Jahren abgeschlossen werden.

Viele deutsche Entsandte haben ganz ähnliche Erfahrungen mit Projektteams gemacht. Das „typische Problem“ wurde zumeist darin gesehen, daß die japanischen Manager, insbesondere jene auf den mittleren Führungsebenen, dem Projekt zwar oberflächlich zustimmten, es aber in Wirklichkeit auf undurchsichtige Weise blockierten. Hier ist wichtig zu wissen, daß in japanischen Unternehmen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in der Regel starke Loyalitätsbindungen existieren, die im Zweifelsfall höhere Priorität haben als Sachnotwendigkeiten. Ein Mitarbeiter, der für eine bestimmte Zeit zu einem Projektteam delegiert wird, berichtet zumeist auch weiterhin seinem „eigentlichen“ Chef, der daher unbedingt in die Entscheidungsprozesse des Projektteams einzubeziehen ist. Solch (in den Augen der Entsandten) „irrationales Verhalten“ wurde meist mit dem „autokratischen, hierarchischen japanischen System“ erklärt. Japanische Manager herrschten wie Despoten über ihre Untergebenen und könnten es nicht ertragen, wenn Leute aus ihrem unmittelbaren Herrschaftsbereich abgezogen und auch nur temporär einer anderen Führungskraft unterstellt wurden. Amerikanische Manager berichteten von ähnlichen Schwierigkeiten mit Projektteams, auch sie sprachen vom „irrationalen Verhalten“ japanischer Manager und machten dafür ebenso die hierarchischen Strukturen und die sich daraus ergebenden extrem starken Loyalitätsbindungen der Mitarbeiter zu ihren Vorgesetzten verantwortlich. Im Hinblick auf die Problembewältigung waren jedoch Unterschiede zu bemerken: Während deutsche Expatriates eher die sach- bzw. inhaltsbezogenen Aspekte des Problems betonten, waren für amerikanische Manager durchaus auch personen- und beziehungsbezogene Aspekte wich-

⁵ Der Ausspruch „Der Japaner an sich ist ja in Ordnung, aber als Manager ist er eine Landplage“ bekräftigt seine Grundeinstellung zu japanischen Managern, eine unter deutschen Entsandten ziemlich verbreitete Einstellung.

tig. In der folgenden Tabelle werden Haltung und Handeln deutscher und amerikanischer Projektleiter kontrastiert.

Deutsche Projektmanager	Amerikanische Projektmanager
verlassen sich bei der Problemlösung auf ihre Sachkompetenz („Ich weiß, wie die Sache funktioniert“);	holen Rat bei erfahrenen amerikanischen (oder anderen westlichen) Projektmanagern ein („Ich möchte wissen, wie die Leute funktionieren“);
finden es nicht so wichtig, Unterstützung von den Vorgesetzten der Projektmitarbeiter zu bekommen; sie halten die Motivation der Mitarbeiter für entscheidend;	sind (als Folge der Beratung durch japanerfahrene Manager) aufmerksam gegenüber den sozialen Bedürfnissen der Vorgesetzten der Projektmitarbeiter; sie halten das Einverständnis der Vorgesetzten für ebenso wichtig;
werden von den japanischen Managern als „verschlossen und kalt“ beschrieben;	werden von den japanischen Managern als „offen und umgänglich“ beschrieben;
lehnen die Hierarchie-Bedürfnisse der japanischen Manager und Mitarbeiter (die sich in den überaus starken Loyalitätsbindungen der Mitarbeiter an ihre Vorgesetzten zeigen) ab und ignorieren diese Bedürfnisse im Berufsalltag.	lehnen die Hierarchie-Bedürfnisse der japanischen Manager und Mitarbeiter vehement ab, versuchen aber, diese Bedürfnisse im Berufsalltag zu respektieren.

Amerikanische Entsandte betonten, eine generell negative Einstellung zu hierarchischen Systemen zu haben. Sie sahen die durch Hierarchien verursachten Probleme vor allem als Behinderung des freien Informationsflusses – da nach dem Motto „Wissen ist Macht“ gehandelt werde, müsse Wissen ständig zurückgehalten werden – sowie als generelle „Trägheit des Apparates“. Hierarchie war für sie insbesondere ein Zeitproblem. Dennoch versuchten die amerikanischen Entsandten, sich an die vorherrschenden Spielregeln im Umgang mit persönlichen Machtansprüchen zu halten. Zum Beispiel achteten sie bei der Einführung neuer Projekte mehr darauf, daß möglichst alle im weitesten Sinne betroffenen japanischen Manager (auch diejenigen, die rein sachlich gesehen gar nicht einzubeziehen wären) informiert und zu den Meetings eingeladen wurden, obwohl sie solche Informationspraktiken eigentlich ebenso unsinnig fanden wie die deutschen Entsandten. Sie bemühten sich im allgemeinen mehr als deutsche Entsandte, die Kooperationsbereitschaft der japanischen Manager herzustellen und aufrechtzuerhalten, und versuchten, deren Bedürfnisse entgegenzukommen. Dabei kam ihnen sicherlich ihre (sozusagen kulturell vorgegebene) Gewohnheit zugute, einen möglichst offenen,

schnellen, informellen und unkomplizierten Informationsaustausch zu pflegen.

Deutsche Entsandte berichteten dagegen öfter, daß bestimmte Arbeiten und Projekte von japanischen Managern blockiert worden seien. Sie fanden, daß es einfach keinen Sinn mache, „das Spiel“ der japanischen Manager mitzumachen und etwa auch unbeteiligte Personen über alle Projektvorgänge informiert zu halten, weil dadurch die „hinderlichen und sachlich nicht gerechtfertigten“ Machtstrukturen doch nur bestärkt würden. Vielmehr müsse versucht werden, klare sachliche Verhältnisse herzustellen. Gemäß ihrer Sicht der Dinge müßten Sachnotwendigkeiten oberste Priorität haben, und auf die „Eitelkeiten“ der japanischen Manager sollte keine Rücksicht genommen werden. Gewöhnlich sahen die deutschen Entsandten keinen Zusammenhang zwischen der von ihnen häufig geübten Praxis der unzureichenden Informationsweitergabe sowie der Mißachtung hierarchischer Strukturen und dem negativen, blockierenden Verhalten der japanischen Manager. Viele reagierten auf das blockierende Verhalten japanischer Manager damit, daß sie diesen noch mehr den Respekt verweigerten und Informationen noch mehr zurückhielten, was auf seiten der japanischen Manager wiederum die negative Haltung verstärkte usw.

4. SCHLUSS

Interkulturelle Routinen erleichtern dem einzelnen die Bewältigung des interkulturellen Alltags, indem sie die Erhaltung bzw. Wiederherstellung des inneren Gleichgewichts ermöglichen. Der Preis dafür ist hoch: „Falsche“ (aus der Sicht des kulturell Anderen) Interpretationen und Strategien werden aufrechterhalten und als „richtig“ eingeschätzt. Die Veränderung kulturell verankerter Überzeugungen ist mühsam und für den einzelnen schmerzhaft. Trotzdem geschehen solche Veränderungen insbesondere in kulturellen Überschneidungssituationen kontinuierlich, und zwar, je nach Kontext, Situation und beteiligten Personen, mal kaum wahrnehmbar und in kleinen Schritten, mal in deutlichen Schüben.

Im letzten Beispiel entstand der Eindruck, als ob die interkulturellen Routinen die Irritationen insbesondere auf Seiten des Expatriate eher verstärkten als minimierten. Teils läßt sich das damit erklären, daß die Themen „Hierarchie-Orientierung“, „Loyalitätsbeziehung“ und „Informationspolitik“ auf der einen und „Sach-Orientierung“ sowie „Handlungslogik“ auf der anderen Seite emotional zu sehr aufgeheizt sind. Bei ethnozentrisch stark aufgeladenen Themen wie diesen kann jeder Verstoß

gegen die jeweils für absolut und unhintergebar gehaltenen Handlungsprinzipien und Grundüberzeugungen heftige Abwehr- und Abwertungsreaktionen hervorrufen. Das könnte darauf hinweisen, daß interkulturelle Routinen bei besonders ernsthaften und tiefreichenden Problemen ihre Wirksamkeit verlieren. Hier könnte jedoch auch eine andere Erklärung gefunden werden, die die Funktion interkultureller Routinen, Irritation zu minimieren, letztlich doch bestätigt. Wenn, wie in diesem Beispiel, die (aus Sicht des anderskulturellen Partners) „falschen“ Interpretationen von sozialen Prozessen zu einer Eskalation der gegenseitigen Vorwürfe und Verdächtigungen führten, dann wurden dabei auch die gegensätzlichen Positionen deutlich: Der Kontrast zwischen „Hierarchieorientierung“ und „Sachorientierung“ sowie „Informationspolitik“ und „Handlungslogik“ gewann durch diesen Schlagabtausch an Profil, und eben dies kann schlußendlich dazu beitragen, die Irritation zu minimieren.

Hier ist es notwendig, sich noch einmal zu vergegenwärtigen, daß die interkulturellen Kooperationen in den deutsch-japanischen und amerikanisch-japanischen Unternehmen für alle Beteiligten sehr belastend sind, auch wenn dies, dank dem Wirken interkultureller Routinen, auf der subjektiven Ebene häufig nicht so wahrgenommen wird. Interkulturelle Kooperationen sind belastend, weil sie komplex sind, also undurchschaubar und damit ungewißheitsfördernd, weil sie vielschichtig sind, also unterschiedlichste Handlungsebenen einbeziehen und damit eine ständige potentielle Überforderung darstellen, und weil sie zwingend sind, also Vermeidungsverhalten nicht zulassen, d.h. das gewissermaßen natürliche Bedürfnis, Konflikten auszuweichen, verunmöglichen. In diesem verdichteten Erfahrungsraum, in dem ein hohes Niveau an Ungewißheit und Angst vorherrscht und damit ein starker „Wunsch“ nach Klärung und Spannungsabfuhr besteht, kann ein offener Schlagabtausch mittels kultureller Themen sehr nützlich sein. Indem kulturell vorgegebene Positionen verdeutlicht und somit (zunächst) verstärkt werden, besteht die Chance, zu einer neuen Ebene der Problemdefinition und Problembearbeitung zu kommen. Ein handfester Konflikt zwischen kulturellen Überzeugungen läßt keine Vermeidungsstrategien mehr zu, er zwingt die Handelnden dazu, die kulturell unterschiedlichen Konzeptualisierungen der gemeinsamen Wirklichkeit in irgendeiner Weise zu thematisieren. Der Konflikt initiiert also auch interkulturelles Lernen und hilft damit der Organisation wie auch dem einzelnen, eine dynamische Balance mit der sich ständig ändernden interkulturellen Umwelt zu gewinnen.

Es gibt deutsche und amerikanische Unternehmen in Japan, in denen interkulturelle Konflikte in hohem Maß vermieden werden. In solchen Unternehmen fehlt zumeist die Verständigung über eine gemeinsame Unternehmenskultur (bzw. -philosophie), und in der Regel wird der Berufs-

alltag von der japanischen Kultur dominiert, während die Kultur der Expatriates (und damit auch die Stammhauskultur) nicht in Erscheinung tritt. Alle sind bemüht, den Berufsalltag möglichst „normal“ zu gestalten und keine Spannungen aufkommen zu lassen. Kulturelle Verschiedenheit wird entweder nicht beachtet oder als so fundamental erlebt, daß es gerade deshalb unbedingt geboten scheint, sie nicht zu thematisieren. Der interkulturelle Arbeitsalltag ist in einem hohen Maße routinisiert, ja geradezu ritualisiert, wodurch die Reflexion interkulturellen Handelns weitgehend unmöglich gemacht wird. Die Entwicklungsmöglichkeiten in solchen Unternehmen sind gering, und die Anpassung des organisationalen Handelns an die Erfordernisse der globalen Wirtschaft ist schwierig.

Eine weitere Schwierigkeit besteht in der Tatsache, daß das eigene Handeln und der berufliche Alltag insgesamt dann als erfolgreich und effektiv erlebt wird, wenn keine Störung bzw. Irritation auftritt – und die interkulturellen Routinen helfen wesentlich, diesen Eindruck zu erzeugen. Mit dem Gefühl, daß alles gut läuft, vermeiden die Expatriates unangenehme Gefühle, aber der Preis dafür ist hoch. Nicht nur mindern die unbemerkten fortwährenden Kommunikationsprobleme die tatsächliche Effektivität organisationalen Handelns, der einzelne Expatriate erleidet auch eine Minderung seiner Lebensqualität. Im täglichen Umgang mit den japanischen Mitarbeitern, Vorgesetzten und Partnern sind diese Expatriates bemüht, keine schlechte Stimmung aufkommen zu lassen, geduldig zu sein und ihre Frustrationen und negativen Gedanken beiseite zu schieben, eben eine freundliche Fassade aufrechtzuerhalten. Außerhalb der Firma, zu Hause, in der Freizeit, wandelt sich dann der duldsame und freundliche Kollege zum unbeherrschten Zyniker, der an seinen japanischen Kollegen, an der Firma und an Japan im allgemeinen kein gutes Haar läßt. Nicht wenige Expatriates pendeln in diesem Sinne zwischen zwei getrennten Welten, zwischen der beruflichen und der privaten Welt, zwischen der japanischen und der eigenen Kultur, mit zum Teil erheblichen negativen Folgen für die eigene Person und die eigene Familie.

Damit die interkulturellen Herausforderung bewältigt und die negativen Folgen der interkulturellen Routinen vermieden werden können, sind die Unternehmensangehörigen und insbesondere die Entsandten auf die Unterstützung durch ihre Organisation angewiesen. Eine sinnvolle und nachhaltige unterstützende Maßnahme sollte darin bestehen, eine produktive interkulturelle Streitkultur zu fördern bzw. zu etablieren, um sicherzustellen, daß die vielfältigen Irritationen nicht Vermeidungsverhalten, sondern interkulturelles Lernen fördern.

LITERATURVERZEICHNIS

- Alexander, Jörg-Peter (Hg.) (1993): *The German Dual Training System in Japan: The „DlHKJ-Berufsschule“ in Tokyo*. München: Iudicium.
- Assmann, Jan (1992): *Das kulturelle Gedächtnis: Schrift, Erinnerung und politische Identität in früheren Hochkulturen*. München: Beck.
- Berger, Peter L. und Thomas Luckmann (1987): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Frankfurt am Main: Fischer (engl. Orig. 1966).
- Black, J. Stewart und Mark Mendenhall (1993): Resolving Conflicts with the Japanese: Mission Impossible? In: *Sloan Management Review* 35, 1, S. 49–59.
- Bourdieu, Pierre (1979): *Entwurf einer Theorie der Praxis*. Frankfurt am Main: Suhrkamp (frz. Orig. 1972).
- Clarke, C. und M. R. Hammer (1995): Predictors of Japanese and American Managers Job Success, Personal Adjustment, and Intercultural Interaction Effectiveness. In: *Management International Review* 35, S. 153–170.
- Cohen, Robin (1997): *Global Diasporas: An Introduction*. London: UCL Press.
- Condon, John C. (1984): *With Respect to the Japanese: A Guide for Americans*. Yarmouth, Me.: Intercultural Press.
- Dale, Peter N. (1986): *The Myth of Japanese Uniqueness*. London: Croom Helm.
- Dirks, Daniel (1995): *Japanisches Management in internationalen Unternehmen: Methodik interkultureller Organisation*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Elias, Norbert (1989): *Studien über die Deutschen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fiedler, F. E. (1995): Cognitive Resources and Leadership Performance. In: *Applied Psychology: An International Review* 44, S. 5–28.
- Geertz, Clifford (1987): *Dichte Beschreibung: Bemerkungen zu einer deutenden Theorie von Kultur*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Glaserfeld, Ernst von (2001): Kleine Geschichte des Konstruktivismus. In: Müller, Albert, Karl H. Müller und Friedrich Stadler (Hg.): *Konstruktivismus und Kognitionswissenschaft: Kulturelle Wurzeln und Ergebnisse: Heinz von Foerster gewidmet*. Wien: Springer, S. 53–62.
- Goldman, Alan (1994): Communication in Japanese Multinational Organizations. In: Wiseman, Richard L. und Robert Shuter (Hg.): *Communicating in Multinational Organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, S. 45–74.
- Goodenough, Ward H. (1964): Introduction. In: Ders. (Hg.): *Explorations in Cultural Anthropology*. New York: McGraw-Hill, S. 1–24.
- Gudykunst, William B., R. M. Guzley und H. Ota (1993): Issues for Future Research on Communication in Japan and the United States. In: Gudy-

- kunst, William B. (Hg.): *Communication in Japan and the United States*. Albany: State University of New York Press, S. 291–322.
- Hijjiya-Kirschner, Irmela (1990): Einleitung. In: Suzuki, Takao: *Eine verschlossene Sprache*. München: Iudicium, S. 9–28.
- Hofstede, Geert (1993): *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Kahlberg, Stephen (1987): West German and American Interaction Forms. *Theory, Culture & Society* 4, S. 603–618.
- Kelly, William (1991): Directions in the Anthropology of Contemporary Japan. In: *Annual Review of Anthropology* 20, S. 395–431.
- Kitano, Harry H. L. (1993): Japanese American Values and Communication Patterns. In: Gudykunst, William B. (Hg.): *Communication in Japan and the United States*. Albany: State University of New York Press, S. 122–146.
- Kumar, Brij und Horst Steinmann (1985): Führungskonflikte in deutsch-japanischen Management Beziehungen zwischen entsandten Vorgesetzten und lokalen Mitarbeitern in deutschen und japanischen Unternehmen. In: Park, Sung-Jo, Ulrich Jürgens und Hans-Peter Merz (Hg.): *Transfer des japanischen Managementsystems*. Berlin: Express-Edition, S. 133–154.
- Lebra, Takie Sugiyama (1993): Culture, Self, and Communication in Japan and the United States. In: Gudykunst, William B. (Hg.): *Communication in Japan and the United States*. Albany: State University of New York Press, S. 51–87.
- Lewin, K. (1936): Some Social Psychological Differences between the United States and Germany. In: *Character and Personality* 36, S. 265–293.
- Miller, Roy Andrew (1982): *Japan's Modern Myth: The Language and Beyond*. New York: Weatherhill.
- Moosmüller, Alois (1997a): *Kulturen in Interaktion: Deutsche und US-amerikanische Firmenentsandte in Japan*. Münster: Waxmann.
- Moosmüller, Alois (1997b): Kommunikationsprobleme in amerikanisch-japanisch-deutschen Teams: Kulturelle Synergie durch interkulturelles Training? In: *Zeitschrift für Personalforschung* 11, 3, S. 282–297.
- Moosmüller, Alois (1998): Der Umgang mit kultureller Andersheit: Deutsch-japanische und amerikanisch-japanische Interaktion in multinationalen Unternehmen. In: Giordano, Christian, Roberta Colombo Dougoud und Elke-Nicole Kappus (Hg.): *Interkulturelle Kommunikation im Nationalstaat*. Münster: Waxmann, S. 87–100.
- Moosmüller, Alois (2000): Arbeitsroutinen und Globalisierung: Alltagskonflikte in ausländischen Unternehmen in Japan. In: Götz, Irene und Andreas Wittel (Hg.): *Arbeitskulturen im Umbruch: Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation*. Münster: Waxmann, S. 89–105.

- Moosmüller, Alois (2002): Diaspora – zwischen Reproduktion von „Heimat“, Assimilation und transnationaler Identität. In: Ders. (Hg.): *Interkulturelle Kommunikation in der Diaspora: Die kulturelle Gestaltung von Lebens- und Arbeitswelten in der Fremde*. Münster: Waxmann, S. 11–28.
- Moritz, Eckehard F. (1996): *Im Osten nichts Neues: Theorie und Praxis von Produktinnovation in Japan im Vergleich zu Deutschland*. Sottrum: Artefact-Verlag.
- Reason, James T. (1990): *Human Error*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reed, Stephen R. (1993): *Making Common Sense of Japan*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Schütz, Alfred und Thomas Luckmann (1979): *Strukturen der Lebenswelt*. Band 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Shore, Bradd (1996): *Culture in Mind: Cognition, Culture, and the Problem of Meaning*. New York: Oxford University Press.
- Stagl, Justin (1992): Eine Widerlegung des kulturellen Relativismus. In: Matthes, Joachim (Hg.): *Zwischen den Kulturen? Die Sozialwissenschaften vor dem Problem des Kulturvergleichs*. Göttingen: Schwartz, S. 145–166.
- Volpert, W. (1987): Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In: Kleinbeck, Uwe und Joseph Rutenfranz (Hg.): *Arbeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe, S. 1–42.
- Willems, Herbert (1996): Goffmans qualitative Sozialforschung: Ein Vergleich mit Konversationsanalyse und strukturaler Hermeneutik. In: *Zeitschrift für Soziologie* 25, 6, S. 438–455.